



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD -
DIRESA AMAZONAS – SEDE CENTRAL. CHACHAPOYAS 2016.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA

EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

BR. LILIANA REÁTEGUI ANGULO

ASESOR:

DR. LUIS MONTENEGRO CAMACHO

LÍNEA DE INVESTIGACION:

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DE JURADO

Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas
Presidente

Mg. Roger Fernando Chanduvi Calderón
Secretario

Dr. Luis Montenegro Camacho
Vocal

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, Liliana Reátegui Angulo, estudiante del Programa de Maestría En Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 25770054 con la tesis titulada Motivación y clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas – sede central. Chachapoyas 2016.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada. De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 09 de Diciembre del 2017



Br. Liliana Reátegui Angulo
DNI 25770054

DEDICATORIA

A mis padres, porque sin ellos no sería la profesional que ahora soy.

A mi esposo Juan y mi hija Valentina, por demostrarme su amor y paciencia cuando tenía que tomar parte de su tiempo en esta formación y demostrar que cuando uno lo desea no hay nada imposible.

¡Los amo con todo el corazón ¡

Liliana

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo y su excelente plana docente por brindarme la oportunidad de continuar mis estudios de maestría en Gestión Pública, logrando concluir un escalón más en mi vida profesional, del mismo modo fortalecerá mis conocimientos y desarrollo personal.

Agradezco a los directivos y trabajadores de la Dirección Regional de Salud Amazonas por ser partícipes activos en este estudio, por las facilidades brindadas para la realización del presente trabajo de investigación y que los resultados de la misma ayudarán a que la gestión tome alternativas de solución para mejorar la motivación y el clima laboral en los trabajadores, a quienes les guardo especial deferencia.

Al docente Dr. Luis Montenegro Camacho, por su valioso apoyo, paciencia y apertura para brindarme los conocimientos de manera práctica con el manejo de su experiencia profesional, para la culminación de la presente investigación, y por ello expreso profundamente mi agradecimiento.

Asimismo, a mi esposo y mi hija por su paciencia y acompañamiento en esta etapa de mi carrera profesional.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Quiero poner a su disposición, el presente trabajo de investigación titulado: MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD - DIRESA AMAZONAS – SEDE CENTRAL. CHACHAPOYAS 2016; el cual se ha desarrollado siguiendo los parámetros y lineamientos que exige la Universidad César Vallejo. La presente investigación ha permitido conocer mejor el proceso de la investigación científica; por tal motivo me permitió analizar variables que afecta el adecuado desenvolvimiento del personal que trabaja en la institución en la cual se desarrolló el trabajo.

La motivación y el clima laboral son dos variables claves e importantes en el desempeño laboral que realiza cada trabajador en cualquier área que se desenvuelva dentro de una Institución, especialmente en el sector público ya que los servicios que se brindan están dirigidos al ciudadano que son los beneficiarios directos del sistema de salud, porque son ellos los que acuden a recibir una prestación en el establecimiento de salud; y para llegar a ellos de manera oportuna y con calidad se requiere que el personal administrativo que realiza todos los procesos administrativos se encuentre laborando en un ambiente optimo, que reciba reconocimientos por el trabajo realizado y logros obtenidos, a favor de la Institución.

Por esta razón, presento la presente investigación para que sea tomada en cuenta, y considerar la implementación de las recomendaciones para mejorar el ambiente interno de la organización ya que repercute en el comportamiento de los trabajadores y por consiguiente en la productividad y cumplimiento de los objetivos de la Institución.

ÍNDICE

	Pág.
Página del jurado	ii
Declaración jurada de autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi-xii

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.	14
1.2. Formulación del problema.	16
1.3. Justificación.	16
1.4. Antecedentes.	18
1.5. Objetivos.	21
1.5.1. General.	21
1.5.2. Específicos.	21

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías que fundamentan la investigación.	24
2.1.1. Motivación en el ámbito laboral.	24
2.1.1.1. Teoría del factor dual de Herzberg	24
2.1.1.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.	27
2.1.1.3. Teoría de McClelland	29
2.1.1.4. Teoría X y teoría Y de McGregor	30
2.1.1.5. Teoría de las expectativas	30
2.1.1.6. Teoría de la motivación intrínseca	32
2.1.1.7. Teoría de la Autodeterminación	33

2.1.2. Clima laboral	35
2.1.2.1. Teoría del Clima laboral de Likert.	36
2.1.2.2. Características del clima laboral	40
2.1.2.3. Elementos del Clima laboral	43
2.2. Marco conceptual.	43
2.2.1. Motivación laboral.	43
2.2.2. Clima laboral.	44
 III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Hipótesis.	46
3.2. Variables.	46
3.2.1. Definición conceptual.	46
3.2.2. Definición operacional.	46
3.3. Metodología.	47
3.3.1. Tipo de estudio.	47
3.3.2. Diseño de estudio	47
3.4. Población y muestra.	48
3.5. Método de investigación.	48
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	51
3.7. Métodos de análisis de los datos.	55
 IV. RESULTADOS	
4.1. Análisis e interpretación.	57
4.2. Prueba de Contrastación de hipótesis.	69
4.3. Discusión de Resultados.	70
 CONCLUSIONES.	 73
RECOMENDACIONES.	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	75
ANEXOS	78

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD - DIRESA AMAZONAS – SEDE CENTRAL. CHACHAPOYAS 2016, tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio. Para ello se tuvo en cuenta el diseño de investigación correlacional. La población de este estudio estuvo constituida por 158 trabajadores y con una muestra de 113 colaboradores. En el presente estudio se utilizaron dos instrumentos, un cuestionario para medir la variable motivación y otro cuestionario para medir la variable clima laboral. En los resultados se encontró que el 66.4 % de los trabajadores evidencian niveles de motivación entre medio a bajo y el nivel de clima laboral en el personal administrativo se encontró que el 77.9 % de los trabajadores manifestaron que el clima laboral oscila entre medio a desfavorable. Según la prueba de contrastación de la hipótesis se puede apreciar el valor de la Chi cuadrado que cae en la zona de aceptación, entonces podemos concluir que aun nivel de significación del 0,05, se acepta la hipótesis concluyendo que existe una relación significativa entre las variables de estudio.

Palabras clave: Motivación, Clima Laboral, Personal Administrativo.

ABSTRACT

The present research work entitled MOTIVATION AND LABOR CLIMATE IN THE ADMINISTRATIVE PERSONNEL OF THE REGIONAL DIRECTION OF HEALTH - DIRESA AMAZONAS - CENTRAL HEADQUARTERS. CHACHAPOYAS 2016, aimed to determine the relationship between the study variables. For this, the design of correlational research was taken into account. The population of this study was constituted by 158 workers and with a sample of 113 collaborators. In the present study two instruments were used, a questionnaire to measure the motivation variable and another questionnaire to measure the labor climate variable. The results showed that 66.4% of the workers showed levels of motivation between medium to low and the level of working environment in the administrative staff, it was found that 77.9% of the workers stated that the working climate oscillates between medium and unfavorable. According to the hypothesis test of the hypothesis we can appreciate the value of the Chi square that falls in the acceptance zone, then we can conclude that even a significance level of 0.05, the hypothesis is accepted concluding that there is a significant relationship between the Study variables.

Keywords: Motivation, Labor Climate, Administrative Personnel.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las Instituciones públicas han ingresado a una nueva forma de trabajo de gestión pública basada en resultados, en donde la toma de decisiones está basada en la información generada sobre los productos y resultados, así como también de los procesos y las intervenciones realizadas. Para poder cumplir con estos objetivos de la Institución se requiere contar con recurso humano, que hoy en día lo conocemos como potencial humano, que se encuentre motivado, que realice su trabajo porque siente que es emocionante, interesante, y el esfuerzo que realizan para mejorar sus competencias y habilidades se pueda transmitir en la calidad del servicio que brindan mediante la oportunidad, mejorando los procesos administrativos, en la compra de bienes y servicios que se brinda al ciudadano.

Actualmente los directivos deben considerar que, para cumplir los objetivos propuestos por la Institución es necesario tomar en cuenta dos variables fundamentales como son la motivación y el clima laboral, ya que ambas variables se relacionan, estas variables nos ayudaran a conocer si el trabajador se siente satisfecho en su ambiente laboral y lo demostrará en el desempeño y productividad que realiza de acuerdo a su función.

La Oficina Regional del Pacífico Oeste de la OMS define un entorno de trabajo saludable de la siguiente manera: *Un Entorno de Trabajo Saludable, es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefes y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices . (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2010, p.14)*

La presente investigación cuenta con los siguientes capítulos, que detallamos a continuación.

El Capítulo I, se encuentra el Problema de la Investigación; se describe la realidad problemática y la formulación de nuestro problema. Al mismo tiempo se expresa las razones que justifican la investigación realizada; los objetivos planteados tanto a nivel general como los objetivos específicos y sus respectivos antecedentes tanto a nivel internacional, nacional en estudios de igual magnitud.

El Capítulo II nos muestra el Marco Teórico, donde se detallan los antecedentes del estudio considerando las teorías realizadas por diversos autores que permiten respaldar la investigación, tomando en consideración definiciones, clasificaciones, teorías, características, elementos, que me ha permitido entender mejor el concepto de motivación y clima laboral; y su importancia de esta relación en la vida de una Institución.

En el Capítulo III se plasma la hipótesis, así como las variables estudiadas con sus respectivas definiciones, la metodología que se ha utilizado en la investigación: el tipo de investigación desarrollada que fue descriptiva correlacional: se conoce la población general y la muestra con la que se trabajó que para el estudio fueron 113 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Dirección Regional de Salud Amazonas, al mismo tiempo se detallan los instrumentos utilizados que tienen validez y confiabilidad realizada por sus propios autores; asimismo se explica la forma como se han procesado los datos. Los métodos de investigación y las técnicas utilizadas.

El capítulo IV nos presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos; en los cuales se detallan los análisis en función de la motivación y luego en relación al clima laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Amazonas – Sede Central, ubicado en la Ciudad de Chachapoyas.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial los temas de motivación y clima laboral son importantes en las organizaciones institucionales, puesto que para lograr objetivos institucionales es necesario contar con potencial humano capaz de desenvolverse con capacidad, que se encuentre motivado y que la institución reconozca los logros alcanzados de manera individual e institucional, según Aragón (2008).

A nivel nacional, se puede mencionar lo que refiere el director del portal mundo negocio, en donde señala que un punto clave que se debe considerar, es el capital humano, como un pilar fundamental de la empresa, Ocampo (2013): “No solo los aumentos salariales incentivan a los trabajadores a producir más, también pueden hacerse reconocimientos en la empresa, otorgarse cargos de confianza o negociar los días libres”.

Así también podemos considerar lo que menciona el profesor Ferreiro (2012): “La productividad está muy relacionada al clima laboral” (p.1).

Si queremos saber qué tan contenta está la gente en las empresas, deberíamos mirar los índices de ausentismo, trabajadores que fingen enfermedades u otros argumentos para faltar o llegar tarde; la rotación, gente que migra al mínimo roce con sus jefes o al recibir una pequeña oferta; de calidad, que decae cuando el trabajador no es vigilado por un superior; y de accidentes, pues la gente baja la guardia cuando no está contenta o tiene en la cabeza otras preocupaciones .
(Ferreiro, 2012, p.1)

A nivel local la Dirección Regional de Salud Amazonas, es un órgano desconcentrado del Ministerio de Salud y el órgano de línea de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Amazonas, con personería jurídica de derecho público, que ejerce autoridad y rectoría de salud en la región, por delegación conferida del Gobierno Regional.

Actualmente la DIRESA Amazonas presenta una estructura organizacional que parte desde el Ápice Estratégico conformada por el Director General, el que junto a su Equipo de Gestión coordina con el Consejo Regional en Salud como Órgano Consultivo; un Órgano de Control Interno (OCI); los Órganos de Asesoramiento conformada por las Oficinas o Direcciones Ejecutivas de: Planeamiento Estratégico y Presupuesto, Oficina Ejecutiva de Inteligencia Sanitaria y la Oficina de Asesoría Jurídica; como Órganos de Apoyo, tenemos a la oficina Ejecutiva de Administración, la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos; y finalmente dentro de los Órganos de Línea se encuentran la Dirección Ejecutiva de Salud de las Personas, la Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental y la Dirección Ejecutiva de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, con sus respectivas direcciones u oficinas bajo su dependencia. En la Dirección Ejecutiva de Salud de las Personas se encuentra la Dirección de Atención Integral y Calidad de Salud, esta dirección tiene a su cargo las diferentes estrategias Sanitarias, y la dirección de cada estrategia está dirigido por una Coordinación Regional, las funciones que se desempeña son de supervisión, monitoreo, evaluación, ejecución actividades orientadas al control gerencial a nivel regional. (MOF DIRESA-Amazonas-noviembre 2006)

De acuerdo a la nueva línea de intervención de presupuesto por resultados:

Desde el año 2007, el Perú viene implementando la reforma del Presupuesto por Resultados (PpR) con la finalidad de asegurar que la población reciba estos bienes y servicios con los atributos deseados, y así contribuir a la mejora de sus condiciones de vida. El PpR es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario, en una visión de logro de resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado, retroalimentando los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa . (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2012, p.9)

Para poder cumplir este objetivo, en relación a la mejora de la gestión administrativa, y que la población cuente con los servicios de manera oportuna y adecuada; desde la

parte administrativa y las coordinaciones regionales de las estrategias sanitarias se realiza la planificación de las metas físicas y financieras, que son evaluados a través de los indicadores de desempeño y de resultado, esta planificación se realiza para cada año fiscal, siendo indispensable que el personal encargado de la área administrativa y sanitaria de las diferentes direcciones realicen su labor eficiente y efectiva, enfocándose en el cumplimiento de metas establecidas; pero lamentablemente esto no se cumple ya que el personal no responde adecuadamente, a pesar que el personal del área administrativa y sanitaria está siendo fortalecido en sus capacidades en los diferentes procesos que se requieren desde la planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de las actividades, esta debilidad que se logra evidenciar en el recurso humano.

Se observa desmotivación del personal para realizar correctamente las actividades de planificación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento. Dificultades para la aplicación de las diferentes normas. Asimismo, sobrecarga laboral del personal administrativo para poder realizar su labor de manera correcta. Una vez realizada la capacitación el personal no pone en práctica lo aprendido. También las rotaciones constantes de los responsables afectan el trabajo que están realizando. No se realizan reconocimientos del trabajo que realizan en las diferentes áreas administrativas, tienen poco compromiso con las funciones que asumen.

Ante esta problemática se formula el siguiente problema:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre la motivación y el clima laboral en el personal administrativo de la Dirección Regional de Salud – DIRESA Amazonas – sede central – Chachapoyas 2016?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La siguiente investigación se justifica por las siguientes razones:

Actualmente las instituciones necesitan contar con personal que este comprometido y que tenga iniciativa al desarrollar su labor, personas que requieren ser motivados de manera intrínseca es decir, trabajar con ganas, hacer lo que se debe hacer, ya que son recompensas internas que tienen gran contenido emocional, pero al mismo tiempo es necesario tener en cuenta las motivaciones extrínsecas, el no tener cubierta las necesidades básicas será difícil que el empleado asuma con compromiso esta labor, por lo tanto, en el entorno o situación en que el trabajador realiza sus labores, influye profundamente en la satisfacción personal.

La Dirección Regional de Salud, por ser ente rector en salud a nivel del Departamento, busca realizar una gestión dinámica, transparente y de calidad, congruente con la nueva gestión moderna, con resultados de salud medibles y que contengan valor público, que contemple una gerencia de tipo plana, con equipos competentes que demuestren sus conocimientos, actitudes positivas, desarrollando una nueva cultura y compromiso de la salud en todos los niveles organizacionales, y que se evidencie mediante la igualdad de oportunidades para los ciudadanos en la región.

El propósito del estudio es precisar si existe relación entre la motivación y el clima laboral en el personal administrativo que labora en la DIRESA Amazonas, en las diferentes áreas administrativas de la Sede Central, con este estudio podremos conocer de manera fehaciente si la motivación que tiene el personal, mediante sus aportes individuales, demostradas mediante su comportamiento, comunicación, organización al realizar el trabajo diario, tiene relación con el clima laboral de la Institución y que los trabajadores lo perciben mediante las actitudes, valores, normas y sentimientos que tiene la institución para con ellos, esto se evidencia mediante los incentivos, reconocimientos, resolución de conflictos, comunicación; ambas variables permitirán valorar los aspectos negativos y positivos que tiene el trabajador para con la institución y proponer cambios que favorezcan al crecimiento de la institución y por ende al cumplimiento de los objetivos trazados.

1.4. ANTECEDENTES

En los antecedentes a nivel mundial tenemos:

Nava y otros (2011), en su investigación *“Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud”*; nos dicen:

“Se ha relacionado la satisfacción laboral con el desempeño en los servicios de salud” (Nava et al., 2012, p.7), este estudio concluye que “el personal de enfermería de cuatro instituciones públicas de salud, se encuentran en un nivel de satisfacción de medio a alto, donde los aspectos motivacionales marcan la diferencia ya que el personal se encuentra satisfecho por la labor que realiza” (Nava et al., 2012, p.7). Entre los factores evaluados con menor puntaje se encontraron “el de promoción profesional, presión en el trabajo y tensión relacionada con el mismo” (Nava et al., 2012, p.7). Las variables que tuvieron mayor relación con la satisfacción laboral en este estudio son aquellas que “se engloban en las relaciones interpersonales tanto de jefes como de compañeros, lo que confirma que el grado de satisfacción laboral también está ligado al clima laboral, a la motivación y al compañerismo” (Nava et al., 2012, p.7).

Angarita (2011), en su la tesis *“Medición del clima laboral y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga”*, concluye que: “Existe relación entre la variable clima laboral y satisfacción laboral confiable, pero no muy fuerte, indicando la existencia de factores externos e internos que influyen al establecer dicha relación” (Angarita, 2011, p.71).

Montoya Cáceres, Pamela, Beïio-Escamlila, Natalia, Bermúdez Jara, Nikol, Burgos Ríos, Felicinda, Fuentealba Sandoval, María, & Padilla Pérez, Alejandro. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima laboral en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>

El objetivo fue determinar la relación entre satisfacción laboral y clima laboral de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de

Chillán-Chile. Estudio cuantitativo, correlacional, en 166 trabajadores. Se aplicó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para Clima laboral y un cuestionario para identificar antecedentes sociodemográficos y laborales de los participantes. Los resultados fueron que el 95% de los docentes y un 90,6% de los administrativos refirieron sentirse satisfechos laboralmente. Un 80% de los docentes y un 72,7% de los administrativos manifestaron percibir un alto nivel de clima laboral o ambiente de trabajo. Los funcionarios más satisfechos y que perciben un más alto nivel de clima laboral son aquellos que tienen entre 15 a 29 años de antigüedad en la universidad y los que trabajan menos de 40 horas semanales. Los que tienen contrato de titular se encuentran más satisfechos laboralmente y los a contrata perciben un nivel de clima laboral más alto. La correlación entre los puntajes globales de clima laboral y satisfacción laboral fue estadísticamente significativa, tanto en docentes ($r = 0,523$; $p < 0,001$) y administrativos ($r = 0,468$; $p < 0,001$). La conclusión fue que la percepción de un clima laboral alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos.

A nivel nacional se mencionan los siguientes antecedentes:

Monteza (2012), en su tesis *“Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud, Chiclayo 2010”*. “Se contó con una población de 46 enfermeras que laboran en el centro quirúrgico del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Ajenjo” (Monteza, 2012, p.8), se obtuvo como resultado lo siguiente: “El 42% de las enfermeras consideran un clima laboral medianamente favorable” (Monteza, 2012, p.8), “predominando como potencial la autorrealización, estando impedidas de lograrlo en su máxima expresión debido al exceso de trabajo, logros poco valorados, escaso compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación” (Monteza, 2012, p.8), “y una satisfacción del 35% que califica como medianamente satisfecho” (Monteza, 2012, p.8), “justificándose por la falta de fortalecimiento de los beneficios sociales y/o remunerativos, las debilitadas

relaciones interpersonales y las políticas administrativas que son inestables para la profesión” (Monteza, 2012, p.8).

Palma (2000), en su investigación *“Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”*; “en trabajadores de instituciones universitarias, una muestra conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú” (Palma, 2000, p.11). Logró el siguiente resultado:

Entre el recurso humano y el ambiente laboral existe “un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí, sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación” (Palma, 2000, p.20). “Presentan mejor puntuación los docentes y los trabajadores con más de cinco años de servicios, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo” (Palma, 2000, p.20). “La motivación de logro que presenta el grupo contrasta con los mínimos requerimientos organizacionales que permitan asegurar el logro de metas personales e institucionales poniendo en riesgo la misión institucional” (Palma, 2000, p.20). “Las características de motivación y de clima laboral detectadas hace inobjetable la necesidad de optimizar su funcionamiento con una debida orientación hacia las metas y atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución” (Palma, 2000, p.20).

Castillo (2014), en su tesis *“Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”*, menciona lo siguiente:

“El propósito de observar si entre los tres niveles jerárquicos estudiados (alto, medio y bajo) existen diferencias o equivalencias, se comparó la dirección e intensidad de la relación entre las tres variables psicológicas estudiadas” (Castillo, 2014, p.33). “Existiendo una asociación positiva y de intensidad mediana entre clima laboral, motivación intrínseca y satisfacción laboral hallada en la presente investigación” (Castillo, 2014, p.33), teniendo como resultado que “a mayor regulación externa, menor satisfacción laboral” (Castillo, 2014, p.27). “Al existir una relación directa entre clima y los tipos de motivación introyectada, identificada e intrínseca, se reafirma el

hecho señalado previamente, es decir, ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas a la calidad de vida profesional y al compromiso laboral” (Castillo, 2014, p.34). “Si la percepción del clima laboral es favorable la motivación intrínseca será también favorable y esta se asocia a la satisfacción laboral, aunque en este caso la asociación es más intensa y elevada” (Castillo, 2014, p.30).

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. GENERAL.

Determinar la relación entre la motivación y clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas – sede central – Chachapoyas 2016

1.5.2. ESPECÍFICOS.

Identificar el nivel de motivación en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Identificar el nivel de clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Establecer el grado de relación entre la motivación y la dimensión de realización personal del clima laboral del personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Establecer el grado de relación entre la motivación y la dimensión de involucramiento laboral del clima laboral del personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Establecer el grado de relación entre la motivación y la dimensión de supervisión del clima laboral del personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Establecer el grado de relación entre la motivación y la dimensión de comunicación del clima laboral del personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. TEORIAS QUE FUNDAMENTAN LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Motivación en el ámbito laboral.

Las organizaciones públicas y privadas, deberán tener capacidad para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan con la finalidad de cumplir sus propios objetivos, es por ello que la motivación impulsa a los empleados a conseguir objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas, el que una organización tenga empleados motivados se traduce en empleados comprometidos y con ganas de sumar para el crecimiento de la organización, para lograr esto también es importante mantener un ambiente agradable y proactivo dentro de la organización.

Rodríguez y otros (2004) menciona:

Nuestro foco de atención, la parte de la organización que pretendemos iluminar es el elemento humano, entendido no solo como recurso, como algo instrumental, sino como persona, como ser social, con propósitos, con metas, con expectativas, con intereses, con capacidades, con compromiso, que, habitualmente realiza sus actividades en interacción con otras personas, en situaciones complejas y cambiantes, sometidas a unas exigencias, que, a veces, no comparten y de las que se requiere el logro de unas metas, cuya finalidad desconocen y con las que no están vinculados .
(p.45)

Al hablar de motivación se han producido diversas teorías entre ellas podemos destacar las siguientes:

2.1.1.1. Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967).

La teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: *Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió y, recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió . (Manso, 2002, p.81)*

A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. . (Maldonado, 2013)

“En cambio, cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc.” (Maldonado, 2013). “De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en” (Maldonado, 2013):

- **Factores Higiénicos:**

“Son factores externos a la tarea, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que experimentan en sus trabajos y que se atribuye al contexto de sus puestos de trabajo” (Giovannone, 2011, p.25).

Su satisfacción elimina la insatisfacción, es decir cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca

en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados . (Giovannone, 2011, p.25)

“Pero, si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción, es decir cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción” (Giovannone, 2011, p.25), aquí podemos mencionar:

- “Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones” (Montoya, 2014, p.27).
- “Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro” (Montoya, 2014, p.27).
- “Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización” (Montoya, 2014, p.27).
- “Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros” (Montoya, 2014, p.27).
- “Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios” (Montoya, 2014, p.27).
- “Control técnico” (Montoya, 2014, p.27).

- **Factores motivadores:**

“Hacen referencia al trabajo en sí, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior” (Giovannone, 2011, p.25), y se pueden mencionar:

- “Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente” (Maldonado, 2013).
- “Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor, crecimiento personal que se tiene en el trabajo” (Maldonado, 2013).
- “Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante” (Maldonado, 2013).
- “Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes” (Maldonado, 2013).
- “Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo” (Maldonado, 2013).

“Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes” (Manso, 2002, p.81). “Cuando los factores de higiene no producen ninguna satisfacción pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción” (Manso, 2002, p.81).

“Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (Estima y autorrealización)” (Maldonado, 2013).

2.1.1.2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954).

“Maslow afirmó: *Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo. Lo que un hombre puede ser, debe ser*” (Méndez, 2013); “nos da a entender que no todos los hombres estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada uno satisfacer las necesidades que crea oportunas para llegar a su propósito” (Méndez, 2013).

Es por ello que Maslow clasificó las motivaciones humanas para comprender su incidencia sobre la conducta, identificando cinco niveles distintos de necesidades, que los seres humanos debemos cubrir, estos están “dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización)” (Maldonado, 2013).

“Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho” (Maldonado, 2013). “Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas” (Maldonado, 2013).

- “Autorrealización: Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad, moralidad, creatividad” (Maldonado, 2013).
- “Estima: Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio, éxito, logro, respeto, confianza” (Maldonado, 2013).
- “Sociales o de afiliación: Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo. amistad, afecto, amor, intimidad sexual” (Maldonado, 2013).

- “Seguridad: Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos, empleo, seguridad física, familiar, moral, de salud” (Maldonado, 2013).
- “Fisiológicas Alimento, vestido, confort, instinto de conservación. respirar, comer, dormir, beber, procrear” (Maldonado, 2013).

2.1.1.3. Teoría de McClelland (McClelland, 1989).

“McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación” (Maldonado, 2013):

- Logro: “Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar” (Maldonado, 2013). “Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas” (Maldonado, 2013). “Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación” (Maldonado, 2013).
- Poder: “Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas” (Maldonado, 2013). “Las personas motivadas por este sentimiento de poder les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status” (Maldonado, 2013). “Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad *política*” (Maldonado, 2013).
- Afiliación: “Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc.” (Maldonado, 2013); “les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se

sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente” (Maldonado, 2013).

2.1.1.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966).

Es una teoría que tiene una amplia difusión en el mundo empresarial, en donde aparecen dos estilos de dirección contrapuestos, en donde “la teoría X presupone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades” (Méndez, 2013); y “la teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades” (Méndez, 2013).

Hipótesis X: “Los empresarios y directivos, que por su forma de pensar comparten las actitudes y comportamientos de la teoría X creen que: el ser humano por naturaleza tienen repugnancia innata al trabajo, la gente no quiere trabajar” (Jiménez, 2016, p.38); “la gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida, la gente tiene poca creatividad” (Jiménez, 2016, p.38); “la gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar, el único estímulo que incentiva a las personas a trabajar es la recompensa económica, la motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad” (Jiménez, 2016, p.38).

Hipótesis Y: “Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente la gente prefiere autonomía; todos somos creativos en potencia, la motivación ocurre en todos los niveles, la gente motivada puede autodirigirse” (Jiménez, 2016, p.38).

2.1.1.5. Teoría de las Expectativas.

“En la teoría de las expectativas, el autor más destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler”

(Maldonado, 2013). “Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas” (Maldonado, 2013). “La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el *dolor*” (Maldonado, 2013). “Las personas que se encuentran altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta” (Maldonado, 2013). “Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). Los puntos más destacados de la teoría son” (Maldonado, 2013):

- “Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito” (Maldonado, 2013).
- “El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguido de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad” (Maldonado, 2013).
- “Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia” (Maldonado, 2013).
- “La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguiera si rindo? ¿Merece la pena?)” (Maldonado, 2013).
- “La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto” (Maldonado, 2013).

- “Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea” (Maldonado, 2013).
- “Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas” (Maldonado, 2013).
- “La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro” (Maldonado, 2013).
- “Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro” (Maldonado, 2013).

2.1.1.6. Teoría de la Motivación Intrínseca (Kenneth Thomas).

“La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la *sumisión* del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa” (Cartes, 2009). “Por lo tanto, no son suficientes las recompensas externas con las que antes se *compraba* esa sumisión” (Cartes, 2009).

El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que hacer lo que se debe hacer provoca que la gente se sienta bien .
(Cartes, 2009)

“Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección” (Cartes, 2009). “Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo

que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas” (Cartes, 2009).

La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito) . (Cartes, 2009)

“Las combinaciones de estos cuatro elementos provocan un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales)” (Cartes, 2009).

2.1.1.7. Teoría de la Autodeterminación (Richard M. Ryan y Edward L. Deci).

“La teoría de la autodeterminación se ha focalizado sobre las condiciones del contexto social que facilitan versus las que previenen los procesos naturales de la auto-motivación y el desarrollo psicológico saludable” (Ryan & Deci, 2000, p.68). “Específicamente, se han examinado factores que amplían versus que reducen la motivación intrínseca, la autorregulación, y el bienestar” (Ryan & Deci, 2000, p.68).

Los hallazgos han llevado a postular tres necesidades psicológicas innatas – competencia, autonomía, y relacionarse – las cuales cuando son satisfechas producen la ampliación de la auto-motivación y la

salud mental y cuando son frustradas llevan a la reducción de la motivación y el bienestar . (Ryan & Deci, 2000, p.68)

“También se considera el significado de estas necesidades psicológicas y los procesos dentro de dominios como el cuidado de la salud, la educación, el trabajo, el deporte, la religión, y la psicoterapia” (Ryan & Deci, 2000, p.68).

La teoría de la Autodeterminación “ha sido capaz de identificar diversos tipos de motivación, cada uno de los cuales tiene consecuencias específicas para el aprendizaje, el desempeño, la experiencia personal, y el bienestar” (Ryan & Deci, 2000, p.70), afirma que existen dos tipos principales de motivación:

motivación intrínseca: “las organizaciones actuales no buscan la sumisión del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa, la cual hace referencia a realizar una tarea por el placer mismo que esta produce” (Castillo, 2014, p.8).

motivación extrínseca: “se refiere a desempeñar una actividad por las consecuencias que esta trae, como por ejemplo recibir una recompensa o en caso contrario, evitar un castigo” (Castillo, 2014, p.8).

“Muchos estudios sobre la motivación en las organizaciones han comprobado que la motivación intrínseca posee mayor calidad que la extrínseca, pues tiene efectos más favorables en el rendimiento y productividad de los trabajadores” (Castillo, 2014, p.9). La teoría de la autodeterminación mide 5 dimensiones que propone:

- “A-motivación: Hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea” (Castillo, 2014, p.20).
- “Regulación Externa: Se refiere a realizar una actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo” (Castillo, 2014, p.20).

- “Regulación Introyectada: Hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros” (Castillo, 2014, p.20).
- “Regulación Identificada: Se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante” (Castillo, 2014, p.20).
- “Motivación Intrínseca: Se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable” (Castillo, 2014, p.20).

2.1.2. Clima laboral

El concepto de clima laboral tuvo su auge a partir de la década de los 60’s, el clima laboral está relacionado con las percepciones que tiene cada individuo a las sensaciones y comprensiones que hace de manera particular.

Brunet (2002), nos dice que: *En una forma global el clima es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o malsana . (Mino, 2014, p.14)*

Chiavenato (2012), *El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima laboral y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones . (Mino, 2014, p.13)*

Por su parte Rodríguez (2005) comenta que: “El clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una Organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que esta se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

2.1.2.1. Teoría del Clima laboral de Likert.

“El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción” (Gonzales, 2012, p.19).

“Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, estas variables son” (Gonzales, 2012, p.19):

- Variables causales: “Llamadas también variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados” (Gonzales, 2012, p.19). “Dentro de las variables causales se encuentran, la estructura de la organización y la administración, también están las reglas, decisiones, competencia actitudes” (Gonzales, 2012, p.19).
- Variables Intermedias: “Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, la actitud, los objetivos, la comunicación y la toma de decisiones” (Gonzales, 2012, p.20). “Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución” (Gonzales, 2012, p.20).

- Variables finales: “Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales o independientes y las intermedias, mediante estas variables se reflejan los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, gastos presa, la ganancia y pérdida” (Gonzales, 2012, p.20).

“La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima laboral, estos son” (Ballesteros, 2009, p.72):

a. Clima de tipo autoritario.

a.1. Sistema I. autoritario explotador: “Se caracteriza porque la dirección no confía en sus empleados, las decisiones son tomadas por los superiores (jefes)” (Ballesteros, 2009, p.72); “los trabajadores laboran en una atmosfera de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes” (Ballesteros, 2009, p.72).

a.2. Sistema II. autoritario paternalista: “se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, los métodos que se utilizan son las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control” (Ballesteros, 2009, p.72). “En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado” (Ballesteros, 2009, p.72-73).

b. Clima de tipo Participativo.

b.1. Sistema III. Consultivo: “Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, las decisiones se toman en la cima de las organizaciones, pero también los trabajadores pueden tomar decisiones, se busca satisfacer

necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación” (Ballesteros, 2009, p.73). “Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar, aquí se utiliza las recompensas y los castigos ocasionales” (Ballesteros, 2009, p.73).

b.2. Sistema IV. Participación en grupo: “Existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, la toma de decisiones se realiza con todos los niveles de la organización, la comunicación fluye de diferentes formas, ascendente, descendente y lateral” (Ballesteros, 2009, p.73). “La motivación que se les brinda es mediante la participación, se trabaja en función de objetivos, se basa en las responsabilidades compartidas” (Ballesteros, 2009, p.73). “Los trabajadores y la dirección forman un equipo de trabajo, como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica” (Ballesteros, 2009, p.73).

“Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable” (Ballesteros, 2009, p.73); “por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización” (Ballesteros, 2009, p.73).

“Para hacer una evaluación del Clima laboral basada en la teoría, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal” (Ballesteros, 2009, p.73).

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder

a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada . (Ballesteros, 2009, p.73-74)

“El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones que ya se mencionaron” (Ballesteros, 2009, p.74).

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo) . (Ballesteros, 2009, p.74)

“Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente” (Ballesteros, 2009, p.74):

- “Sistema 1 (Explotador - Autoritario) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo)” (Ballesteros, 2009, p.74).

- “Sistema 2 (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado)” (Ballesteros, 2009, p.74).
- “Sistema 3 (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones” (Ballesteros, 2009, p.74).
- “Sistema 4 (Participativo o de Grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de organización” (Ballesteros, 2009, p.74).

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado . (Ballesteros, 2009, p.75)

“El Clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (Duque, 2009, p.30).

2.1.2.2. Características del clima laboral.

“Las características del sistema organizacional que generan un determinado Clima laboral” (Amorós, 2008, p.21).

“Este repercute sobre las motivaciones y el comportamiento de las personas de la organización. Este comportamiento tiene obviamente una gran

variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.” (Amorós, 2008, p.21).

“Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como” (Amorós, 2008, p.22):

- a. “Estructura: Representa la percepción que tiene los trabajadores de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo” (Amorós, 2008, p.22). “La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado” (Amorós, 2008, p.22).
- b. “Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento que tienen los trabajadores de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo” (Amorós, 2008, p.22); “la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, tiene el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo” (Amorós, 2008, p.22).
- c. “Recompensa: Corresponde a la percepción que tienen los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien realizado, aquí la organización utiliza más el premio que el castigo” (Amorós, 2008, p.22).
- d. “Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los trabajadores de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (Amorós, 2008, p.22).

- e. “Relaciones: Es la percepción por parte de los trabajadores de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (Amorós, 2008, p.22).
- f. “Cooperación: Es el sentimiento de los trabajadores de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo, siendo importante el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores” (Amorós, 2008, p.22).
- g. “Estándares: Es la percepción de los trabajadores acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento” (Amorós, 2008, p.22).
- h. “Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los trabajadores de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (Amorós, 2008, p.22).
- i. “Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (Amorós, 2008, p.22).

El conocimiento del Clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen . (Amorós, 2008, p.22)

“El Clima laboral influye en el comportamiento diario de los trabajadores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan

los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros” (De los Santos & Valencia, 2010, p.22).

2.1.2.3. Elementos del clima laboral.

“Martínez (s.f) afirma que el clima laboral se encuentra determinado por una serie de factores que son identificables” (Romero & Jaramillo, 2012, p.8):

1. “Elementos personales de los empleados: que viene a ser las percepciones, actitudes, personalidad, valores, aprendizaje y el estrés de cada persona que integra la organización” (Romero & Jaramillo, 2012, p.8).
2. “Elementos grupales de la organización: está relacionado a la estructura, proceso, cohesión, normas y papeles” (Romero & Jaramillo, 2012, p.8).
3. “Elementos conductuales: La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo” (Romero & Jaramillo, 2012, p.8).
4. “Elementos estructurales: macro y micro dimensiones” (Romero & Jaramillo, 2012, p.8).
5. “Elementos organizacionales: Evaluación, sistemas de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones” (Romero & Jaramillo, 2012, p.8).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Motivación.

“La motivación humana se define como un proceso afectivo que emerge en las personas para realizar un acto determinado influenciada por diversas causas que pueden ser internas o externas” (Koenes, 1996, p.191).

2.2.2. Clima laboral.

“El clima laboral comprende a la percepción que tienen los trabajadores sobre la idiosincrasia del lugar donde trabajan referido a actos, valores, entre otros aspectos que se desarrollan en los centros laborales” (Álvarez, 1992, p.27).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPOTESIS

La motivación se relaciona significativamente con el clima laboral en el personal administrativo de la Dirección Regional de Salud - DIRESA Amazonas – Sede Central. Chachapoyas 2016.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Definición Conceptual.

Variable 1: Motivación

Den Broeck et al. (2009), mencionan que la motivación de los empleados hacia su trabajo aumentará si se desarrolla en un ambiente de confianza, buenas relaciones y autonomía, ya que, de esa forma, podrán sentirse con mayor libertad para poder brindar opiniones, tomar decisiones propias y tener iniciativa, promoviendo así, su motivación intrínseca . (Castillo, 2014, p.9)

Variable 2: Clima laboral

“Según Hall (1996), el clima laboral se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Williams, 2013, p.23).

3.2.2. Definición Operacional.

Motivación:

Es una variable estudiada por la “Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni en el año 2010; y adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Martin-Albo y Núñez (2012)” (Castillo, 2014, p.19). “El instrumento ha sido transculturalmente validada por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas, entre ellos se encuentran el inglés, francés, holandés y español, por lo

que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países” (Castillo, 2014, p.19).

El sustento teórico de la prueba es el de la Teoría de la Autodeterminación; es por ello, que se miden a través de la misma, las cinco dimensiones que esta propone: A-motivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca . (Castillo, 2014, p.19-20)

Clima laboral:

“La escala de clima laboral (CL-SPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999) que mide 5 dimensiones, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y autorrealización” (Castillo, 2014, p.17).

3.3. METODOLOGIA

3.3.1. Tipo de Estudio.

El tipo de investigación que se ha considerado es descriptiva correlacional. **Descriptivo** porque básicamente nos ha permitido describir los resultados que hemos encontrado por medio de la aplicación de la encuesta sobre motivación y clima laboral, en los trabajadores de la Dirección regional de salud Amazonas (sede central). **Correlacional** porque nos ha permitido conocer si existe relación directa entre la motivación y el clima laboral.

3.3.2. Diseño de Estudio.

El tipo de diseño que se ha desarrollado es el diseño no experimental porque al utilizar este diseño se observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo, sólo se ha buscado la correlación entre ellas, siendo su esquema el siguiente:

$$V1 - R - V2$$

Donde:

V1: Motivación.

V2: Clima Laboral

R: Relación entre las 2 variables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población:

Los participantes del presente estudio están conformados por los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Salud Amazonas (sede), contando con un total de 158 trabajadores que se encuentran en condición de nombrados y contratados y ocupan diferentes cargos en el área administrativa.

3.4.2. Muestra:

Se utilizará un muestreo aleatorio simple, sorteándose los integrantes de cada área administrativa, hasta completar el número de 113.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{180(0,50)(0.50)(1.96)^2}{(0.05)^2 (180 - 1) + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = 113$$

Z^2 = Nivel de confianza

E^2 = Error de precisión

N=Población

3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar fue el descriptivo, para enumerar las características de la realidad.

VARIABLE 01	DEFINICIN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	TÉCNICAS Y/O INSTRUMENTOS
MOTIVACIÓN	“La motivación es una poderosa herramienta para superar algunas de las barreras que dificultan la transmisión de conocimiento entre los individuos”. (Wenger y Snyder, 2000)	“Para la evaluación de la variable se utilizó la Escala de Motivación en el Trabajo - R-Maws (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010), cuyas dimensiones son A-motivación, Regulación Externa, Regulación Introyectada, Regulación Identificada y Motivación”.	A-motivación Regulación Externa: Regulación Introyectada Regulación Identificada Motivación Intrínseca :	“Hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea”. “Se refiere a realizar una actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo”. “Hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros”. “Se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante”. “Se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable”.	1,2,5 3,4,6 7,8,9 y 10 11,12,13,15 y 16 14,17,18 y 19	“ESCALA DE MOTIVACIÓN - R-MAWS (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010)”.

VARIABLE 02	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
CLIMA LABORAL	Realización Personal	Describe la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional.	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 y 46.	- Observación - Escala de Clima Laboral CL – SPL
	Involucramiento laboral	Demuestra valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42 y 47.	
	Supervisión	Expresa la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral.	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43 y 48	
	Comunicación	Manifiesta el grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa.	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44 y 49.	
	Condiciones laborales	Describe que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50.	

3.6. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumentos: Se utilizó dos escalas que están relacionadas a la investigación.

a. Escala de Motivación Laboral (R-MAWS). “Elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni en el año 2010 y adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Martin-Albo y Núñez (2012)” (Castillo, 2014, p.19); “El instrumento ha sido validada por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países” (Castillo, 2014, p.19). El R-MAWS tiene como objetivo evaluar la motivación del trabajo en el nivel de dominio de análisis (Vallerand, 1997), es decir, el dominio de trabajo dentro de la vida de una persona. “El sustento teórico de la prueba es el de la Teoría de la Autodeterminación; es por ello, que se miden a través de la misma, las cinco dimensiones que esta propone” (Castillo, 2014, p.19):

- **“A-motivación:** Hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea” (Castillo, 2014, p.20).
- **“Regulación Externa:** Se refiere a realizar una actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo” (Castillo, 2014, p.20).
- **“Regulación Introyectada:** Hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros” (Castillo, 2014, p.20).
- **“Regulación Identificada:** Se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante” (Castillo, 2014, p.20).
- **“Motivación Intrínseca:** Se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable” (Castillo, 2014, p.20).

Está conformada por 19 ítems con un formato de respuesta tipo Likert, el cual cuenta con 7 opciones de respuesta: *Totalmente en Desacuerdo*, *En Desacuerdo*, *Levemente en Desacuerdo*, *Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo*, *Levemente de Acuerdo*, *De Acuerdo* y *Totalmente de Acuerdo*; éstos reactivos, a su vez, responden a una pregunta general que se presenta al inicio *¿Por qué pones o pondrías empeño en tu trabajo actual?* . (Castillo, 2014, p.20)

“La calificación de esta escala varía entre 1 y 7 puntos, considerando a la opción *Totalmente en Desacuerdo* como puntaje 1 y *Totalmente de Acuerdo* como puntaje 7” (Castillo, 2014, p.20).

“Todas las sub escalas del instrumento presentan un índice de confiabilidad (alfa de cronbach) superior a .70 (regulación externa .75; regulación introyectada .77; regulación identificada .88; motivación intrínseca .91) por lo que los datos pueden considerarse confiables” (Castillo, 2014, p.20).

“Respecto a su validez, se examinó la relación que tenía la motivación con sus antecedentes y consecuencias tales como la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas, el soporte organizacional percibido, entre otras variables” (Castillo, 2014, p.21).

Es así, que se halló, tal como se esperaba, que los tipos de motivación intrínseca y regulación identificada se correlacionaban de manera más positiva y significativa con la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y gregarismo (0.25 a 0.60) y con el área de soporte organizacional percibido (.20); a diferencia de los tipos de motivación externa e introyectada . (Castillo, 2014, p.21)

“Además, los tipos de motivación intrínseca e identificada se encuentran más relacionados significativamente a la satisfacción laboral (.60), bienestar (.54), percepción de salud (.26), y de manera negativa, se encuentran asociados con las intenciones de rotación (-.27) y estrés (-.48)” (Castillo, 2014, p.21).

“Cabe señalar que este instrumento se validó en una muestra de 4, 783 empleados de 20 países diferentes, variando los grupos ampliamente en relación a sus valores culturales, idiomas y a una amplia variedad de organizaciones y trabajos” (Castillo, 2014, p.22). “Es así, que la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS), se encuentra dirigida a trabajadores que se encuentren laborando en diferentes posiciones y en entidades de distintas condiciones y rubros” (Castillo, 2014, p.22); “pueden ser, de acuerdo a los estudios de sustento, públicas o privadas; también brindar servicios o generar productos, entre otras de sus características” (Castillo, 2014, p.22).

b. Escala de Clima Laboral. “Para la presente investigación se utilizará la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú” (Castillo, 2014, p.17). El instrumento evalúa clima laboral (nivel de percepción del ambiente laboral) que cuenta con 5 dimensiones, y está dirigido a trabajadores con dependencia laboral. Las 5 dimensiones son las siguientes:

- **“Autorrealización:** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (Saucedo & Peña, 2015, p.49).
- **“Involucramiento laboral:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización” (Saucedo & Peña, 2015, p.49).
- **“Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Saucedo & Peña, 2015, p.49).
- **“Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (Saucedo & Peña, 2015, p.49).

- **“Condiciones laborales:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas” (Saucedo & Peña, 2015, p.49).

“La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada; para la calificación, sin embargo, debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarizado para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral” (Palma, 2004, p.6).

“El instrumento está conformado por 50 ítems y su diseño obedece a la técnica de Likert que presenta 5 opciones: nunca; poco; regular; mucho; todo o siempre” (Castillo, 2014, p.18). “La calificación oscila del 1 a 5 puntos siguiendo escala de respuesta mencionada, en donde 1 representa la opción *nunca* y 5 *siempre*; el puntaje máximo para la escala total es de 250 puntos y para cada dimensión es 50” (Castillo, 2014, p.18). “Se considera como criterio que a mayor puntuación existe una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que puntuaciones bajas indican un clima laboral adverso” (Castillo, 2014, p.18).

En cuanto a la validez y confiabilidad reportada, la escala presenta correlaciones de .97 (Alfa de Cronbach) y de .90 (Split Half de Guttman), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable . (Castillo, 2014, p.18)

Por otro lado, respecto a su validez, se sometió al Test de Kaiser Meyer Olkin, obteniendo un nivel de .098 evidenciando la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial. Se aplicó el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando que existe correlaciones positivas y significativas entre los 5 factores de clima laboral, confirmando la validez del instrumento (Palma, 1999).

“En la muestra de tipificación del instrumento, se aplicó la escala a un total de 1,323 trabajadores de Lima Metropolitana, reportándose un nivel alto de

confiabilidad y validez, tal como previamente se ha mencionado” (Castillo, 2014, p.19).

3.7. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos obtenidos, se han procesado en el programa estadístico SPSS 22.0 para Windows; al mismo tiempo se ha hecho uso del programa de Microsoft Office 2013, ese ha utilizado el Excel para organizar y realizar tablas, gráficos y cálculos adicionales, y el Word para la redacción (parte teórica) de la investigación realizada.

El análisis realizado fue cuantitativo, el cual fue concordante con los objetivos de la investigación planteada, para lo cual se utilizaron tablas de distribución de frecuencias de una o más dimensiones, con sus respectivos gráficos para poder apreciar mejor la realidad encontrada, asimismo algunas medidas estadísticas y el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las dos variables en estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Tabla 1

Nivel de Motivación en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

			Personal
Nivel de motivación	Nivel Alto	Recuento	38
		% dentro	33,6%
	Nivel Medio	Recuento	55
		% dentro	48,7%
	Nivel Bajo	Recuento	20
		% dentro	17,7%
Total		Recuento	113
		% dentro	100,0%

Fuente: instrumento aplicado al personal de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Se muestra que 33,6% del personal tiene un nivel alto de motivación; mientras que el 48,7% del personal tiene un nivel medio de motivación y el 17,7% del personal tiene un nivel bajo de motivación.

Luego podemos observar que la mayoría de los trabajadores muestran un nivel de motivación bajo.

Tabla 2**Nivel de clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.**

			Personal
Nivel de clima laboral	Muy favorable	Recuento	2
		% dentro	1,8%
	Favorable	Recuento	23
		% dentro	20,4%
	Media	Recuento	56
		% dentro	49,6%
	Desfavorable	Recuento	32
		% dentro	28,3%
Total		Recuento	113
		% dentro	100,0%

Fuente: instrumento aplicado al personal de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Se observa que el 1,8% del personal opina que el clima laboral es muy favorable; el 20,4% del personal opina que el clima laboral es favorable; 49,6% del personal opina que el clima laboral es media y el 28,3% del personal opina que el clima laboral es desfavorable.

Luego podemos concluir que el nivel del clima laboral según el personal es media.

Tabla 3

Nivel de motivación y la dimensión de realización personal del clima laboral del personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

			REALIZACIÓN DEL PERSONAL					Total
			MUY DESFAVORABLE	DESFAVORA BLE	MEDIA	FAVORA BLE	MUY FAVORABLE	
MOTIVAC ION	NIVEL BAJO	Recue	4	0	7	6	3	20
		% del total	3,5%	0,0%	6,2%	5,3%	2,7%	17,7%
	NIVEL MEDIO	Recue	11	18	18	7	1	55
		% del total	9,7%	15,9%	15,9%	6,2%	0,9%	48,7%
	NIVEL ALTO	Recue	5	7	16	9	1	38
		% del total	4,4%	6,2%	14,2%	8,0%	0,9%	33,6%
Total	Recue	20	25	41	22	5	113	
	% del total	17,7%	22,1%	36,3%	19,5%	4,4%	100,0 %	

Fuente: instrumento aplicado al personal de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Se observa en el nivel bajo de motivación que el 3,5% del personal indica que la realización personal es muy desfavorable; el 6,2% del personal indica que la realización personal es media; el 5,3% del personal indica que la realización personal es favorable y el 2,7% del personal indica que la realización personal es muy favorable.

En el nivel medio se tiene que el 9,7% del personal indica que la realización personal es muy desfavorable; el 15,9% del personal indica que la realización desfavorable; el 15,9% del personal indica que la realización personal es media; el 6,2% del personal indica que la realización personal es favorable y el 0,9% del personal indica que la realización personal es muy favorable.

En el nivel alto se tiene que el 4,4% del personal indica que la realización personal es muy desfavorable; el 6,2% del personal indica que la realización desfavorable; el 14,2% del personal indica que la realización personal es media; el 8,0% del personal indica que la realización personal es favorable y el 0,9% del personal indica que la realización personal es muy favorable

Para determinar la relación entre las variables se utilizó coeficiente de correlación de Pearson. El valor del índice de correlación varía en el intervalo $[-1,1]$, donde:

- Si $0 < r < 1$, existe una relación positiva.
- Si $-1 < r < 0$, existe una relación negativa.

Entonces al medir las relación entre las variables se calculó el resultado es $r = 0,055$, lo que indica que la relación entre las variables es débil positiva, además se tiene un nivel de significancia de 0,001, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables.

Tabla 4

Nivel de motivación y la dimensión involucramiento personal del clima laboral del personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

			INVOLUCRAMIENTO PERSONAL					Total
			MUY DESFAVORABLE	DESFAVORA BLE	MEDIA	FAVORA BLE	MUY FAVORABLE	
MOTIVACION	NIVEL BAJO	Recuento	0	0	8	12	0	20
		% del total	0,0%	0,0%	7,1%	10,6%	0,0%	17,7%
		Recuento	0	8	17	25	5	55
	NIVEL MEDIO	% del total	0,0%	7,1%	15,0%	22,1%	4,4%	48,7%
		Recuento	0	4	14	20	0	38
		% del total	0,0%	3,5%	12,4%	17,7%	0,0%	33,6%
	NIVEL ALTO	Recuento	0	12	39	57	5	113
		% del total	0,0%	10,6%	34,5%	50,4%	4,4%	100,0%
		Recuento	0	12	39	57	5	113

Fuente: instrumento aplicado al personal de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Se observa en el nivel bajo de motivación que el 7,1% del personal indica que el involucramiento personal es media; el 10,6% del personal indica que el involucramiento personal es favorable.

En el nivel medio se tiene que el 7,1% del personal indica que el involucramiento personal es desfavorable; el 15,0% del personal indica que el involucramiento personal es media; el 22,1% del personal indica que el involucramiento personal es favorable y el 4,4% del personal indica que el involucramiento personal es muy favorable.

En el nivel alto se tiene que el 3,5% del personal indica que el involucramiento personal es desfavorable; el 12,4% del personal indica que la realización es media; el 17,7% del personal indica que el involucramiento personal es favorable.

Para determinar la relación entre las variables se utilizó coeficiente de correlación de Pearson. El valor del índice de correlación varía en el intervalo $[-1,1]$, donde:

- Si $0 < r < 1$, existe una relación positiva.
- Si $-1 < r < 0$, existe una relación negativa

Además se observa que para medir las relación entre las variables se calculó la r de Pearson, resultado que $r = 0,081$, lo que indica que la relación entre las variables es débil positiva, además se tiene un nivel de significancia de 0,000, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables.

Tabla 5

Nivel de motivación y la dimensión supervisión del clima laboral del personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

			SUPERVISIÓN					Total
			MUY DESFAVORABLE	DESFAVORA BLE	MEDIA	FAVORA BLE	MUY FAVORABLE	
MOTIVAC ION	NIVEL BAJO	Recue nto	0	3	6	7	4	20
		% del total	0,0%	2,7%	5,3%	6,2%	3,5%	17,7%
	NIVEL MEDIO	Recue nto	0	12	21	15	7	55
		% del total	0,0%	10,6%	18,6%	13,3%	6,2%	48,7%
	NIVEL ALTO	Recue nto	3	3	12	14	6	38
		% del total	2,7%	2,7%	10,6%	12,4%	5,3%	33,6%
Total		Recue nto	3	18	39	36	17	113
		% del total	2,7%	15,9%	34,5%	31,9%	15,0%	100,0 %

Fuente: instrumento aplicado al personal de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Se observa en el nivel bajo de motivación que el 2,7% del personal indica que la supervisión es desfavorable; el 5,3% del personal indica que la supervisión es media; 6,2% del personal indica que la supervisión es favorable y 3,5% del personal indica que la supervisión es muy favorable

En el nivel medio se tiene que el 10,6% del personal indica que la supervisión es desfavorable; el 18,6% del personal indica que la supervisión es media; el 13,3% del personal indica que la supervisión es favorable; 6,2% del personal indica que la supervisión es muy favorable.

En el nivel alto se tiene que el 2,7% del personal indica que la supervisión es muy desfavorable; 2,7% del personal indica que la supervisión es desfavorable; el 10,6% del personal indica que la supervisión es media; el 12,4% del personal indica que la supervisión es favorable y el 5,3% del personal indica que la supervisión es muy favorable.

Para medir la relación entre las variables se aplicó la correlación de Pearson cuyo valor varía en el intervalo $[-1,1]$, donde:

- Si $0 < r < 1$, existe una relación positiva.

Si $-1 < r < 0$, existe una relación negativa

Entonces se observa que para medir la relación entre las variables se calculó la r de Pearson, resultado que $r = 0,029$, lo que indica que la relación entre las variables es débil positiva, además se tiene un nivel de significancia de 0,001, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables.

Tabla 6

Nivel de motivación y la dimensión comunicación del clima laboral del personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

			COMUNICACIÓN					Total
			MUY DESFAVORABLE	DESFAVORA BLE	MEDIA	FAVORA BLE	MUY FAVORABLE	
MOTIVAC ION	NIVEL BAJO	Recue	0	0	9	11	0	20
		% del total	0,0%	0,0%	8,0%	9,7%	0,0%	17,7%
	NIVEL MEDIO	Recue	0	1	34	19	1	55
		% del total	0,0%	0,9%	30,1%	16,8%	0,9%	48,7%
	NIVEL ALTO	Recue	2	1	15	17	3	38
		% del total	1,8%	0,9%	13,3%	15,0%	2,7%	33,6%
Total		Recue	2	2	58	47	4	113
		% del total	1,8%	1,8%	51,3%	41,6%	3,5%	100,0 %

Fuente: instrumento aplicado al personal de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Se observa en el nivel bajo de motivación que el 8,0% del personal indica que la comunicación es media; 9,7% del personal indica que la comunicación es favorable.

En el nivel medio se tiene que el 0,9% del personal indica que la comunicación es desfavorable; el 30,1% del personal indica que la comunicación es media; el 16,8% del personal indica que la comunicación es favorable; 0,9% del personal indica que la comunicación es muy favorable.

En el nivel alto se tiene que el 1,8% del personal indica que la comunicación es muy desfavorable; 0,9% del personal indica que la comunicación es desfavorable; el 13,3% del personal indica que la comunicación es media; el 15,0% del personal indica que la comunicación es favorable; 2,7% del personal indica que la comunicación es muy favorable.

Para determinar la relación de las variables se considera el valor del índice de correlación r –Pearson que varía en el intervalo $[-1,1]$, donde:

- Si $0 < r < 1$, existe una relación positiva.
- Si $-1 < r < 0$, existe una relación negativa

Además se observa que para medir la relación entre las variables se calculó la r de Pearson, resultado que $r = 0,015$, lo que indica que la relación entre las variables es débil positiva, además se tiene un nivel de significancia de 0,001, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables

Tabla 7

Nivel de motivación y el Nivel del clima laboral del personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

			CLIMA LABORAL					Total
			MUY DESFAVORABLE	DESFAVORA BLE	MEDIA	FAVORA BLE	MUY FAVORABLE	
MOTIVACION	NIVEL BAJO	Recuento	0	0	10	9	1	20
		% del total	0,0%	0,0%	8,8%	8,0%	0,9%	17,7%
	NIVEL MEDIO	Recuento	0	15	31	8	1	55
		% del total	0,0%	13,3%	27,4%	7,1%	0,9%	48,7%
	NIVEL ALTO	Recuento	0	17	15	6	0	38
		% del total	0,0%	15,0%	13,3%	5,3%	0,0%	33,6%
Total		Recuento	0	32	56	23	2	113
		% del total	0,0%	28,3%	49,6%	20,4%	1,8%	100,0 %

Fuente: instrumento aplicado al personal de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas de Chachapoyas.

Se observa en el nivel bajo de motivación que el 8,8% del personal indica que el clima laboral es media; 8,0% del personal indica que el clima laboral es favorable y 0,9% del personal indica que el clima laboral es muy favorable.

En el nivel medio se tiene que el 13,3% del personal indica que el clima laboral es desfavorable; el 27,4% del personal indica que el clima laboral es media; el 7,1% del personal indica que el clima laboral es favorable; 0,9% del personal indica que el clima laboral es muy favorable.

En el nivel alto se tiene que el 15,0% del personal indica que el clima laboral es desfavorable; el 13,3% del personal indica que el clima laboral es media; el 5,3% del personal indica que el clima laboral es favorable.

El valor del índice de correlación varía en el intervalo $[-1,1]$, donde:

- Si $0 < r < 1$, existe una relación positiva.
- Si $-1 < r < 0$, existe una relación negativa

Luego para medir las relación entre las variables se calculó la r de Pearson, resultado que $r = 0,360$, lo que indica que la relación entre las variables es débil positiva, además se tiene un nivel de significancia de 0,000, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables.

4.2. Prueba de Contrastación de hipótesis

La motivación se relaciona significativamente con el clima laboral en el personal administrativo de la Dirección Regional de Salud - DIRESA Amazonas – Sede Central. Chachapoyas 2016

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

$$gl = (3-1)(4-1) = 6$$

Prueba estadística

Aplicaremos la comparación de valores paramétricos ubicados en la tabla Chi cuadrado según lo planteado en la hipótesis

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde

O_i es el valor observado

e_i es el valor esperado

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,918	6	,003
N de casos válidos	113		

Como se puede apreciar el valor de la prueba estadística Chi cuadrado ($\chi_c^2 = 12,59$) cae en la zona de aceptación, entonces podemos concluir que aun nivel de significación del 0,05, se acepta la hipótesis concluyendo que existe una relación significativa entre las variables de estudio.

4.3 Discusión de resultados

En las instituciones los trabajadores mantienen un entorno con sus compañeros y jefes que es muy importante e influyente en el desarrollo de la organización, en este escenario se investigó sobre la asociación entre la variable motivación y clima laboral en la dirección regional de salud de la región Amazonas de Chachapoyas.

En la tabla 1 se presenta que el 66.4 % de los trabajadores evidencian niveles de motivación entre medio a bajo.

Estos hallazgos deben preocupar mucho a las autoridades porque se ha comprobado que los colaboradores se encuentran desmotivados pudiendo influir significativamente en el trabajo administrativo disminuyendo la capacidad para realizar los diferentes procesos administrativos y brindar de manera oportuna y adecuada los diferentes bienes y servicios que se provee a los centros de salud.

Estos hallazgos se corroboran con Palma (2000), en su investigación “Motivación y Clima Laboral en las entidades Universitarias”, concluye que la motivación de logro que presenta el grupo contrasta con los mínimos requerimientos organizacionales que permitan asegurar el logro de metas personales e institucionales poniendo en riesgo la misión institucional las características de motivación y de clima laboral detectadas hace inobjetable la necesidad de optimizar su funcionamiento con una debida orientación hacia las metas y atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución.

Según este estudio afirma que la motivación permite el aseguramiento de los fines de la institución debido a que se optimiza el trabajo que se realiza por mejorar el servicio que se brinda

Sobre el nivel de clima laboral en el personal administrativo se comprobó en la tabla 2 que el 77.9 % de los trabajadores manifestaron que el clima laboral donde desarrollan sus quehaceres oscila entre medio a desfavorable.

Estos resultados ofrecen un panorama complicado debido a que uno de los aspectos importantes en toda institución es su clima laboral que influye mucho en los resultados esperados en la empresa, cuando se analiza a Monteza (2012), en su tesis "Influencia del Clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital Essalud- Chiclayo) En una población de 46 enfermeras, concluye que el 32% de ellas consideran un clima laboral medianamente favorable, esto debido a muchos factores como la excesiva carga de trabajo sumado a ello los problemas a nivel de las relaciones interpersonales y sus remuneraciones que son escasas para la canasta de vida requeridas para una regular calidad de vida.

En la tabla 3 se investigó sobre el grado de relación entre la motivación y la dimensión de realización personal del clima laboral del personal administrativo obteniéndose un nivel de significancia de 0,001, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables.

En relación al grado de relación entre la motivación y la dimensión de involucramiento laboral del clima laboral del personal administrativo se observó en la tabla 4 un nivel de significancia de 0,000, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables.

Sobre el grado de relación entre la motivación y la dimensión de supervisión del clima laboral del personal administrativo los resultados comprobaron en la

tabla 5 un nivel de significancia de 0,001, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables.

Acerca del grado de relación entre la motivación y la dimensión de comunicación del clima laboral del personal administrativo en la tabla 6 se observó un nivel de significancia de 0,001, lo que indica que existe una relación significativa entre las variables.

En la contrastación de la hipótesis se apreció el valor de la prueba estadística Chi cuadrado ($\chi^2_c = 12,59$) que cayó en la zona de aceptación, entonces se concluye que existe una relación significativa entre las variables de estudio, se corroboran estos resultados con Castillo (Lima 2014), en su tesis “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de diferentes niveles jerárquicos”, quien en su estudio encontró una alta relación entre las variables de estudio y una influencia directa del clima en el desempeño del trabajador.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye lo siguiente:

- ❖ A los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Amazonas-Sede Central, se les aplicó una Escala de Motivación Laboral, en esta evaluación se obtuvo como resultado que el 48.7% se encuentran en un nivel medio de motivación para realizar su trabajo, un 33.6% en un nivel alto y el 17.7% en un nivel bajo, evidenciando que la mayoría de las personas se encuentran en un nivel de motivación medio.
- ❖ A los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Amazonas-Sede Central, se les aplicó una Escala de Clima Laboral, y como resultado se obtuvo que el 49.6% de trabajadores percibe que se encuentran con un clima laboral en una categoría de media, el 28.3% con un clima laboral desfavorable, el 20.4% un clima favorable y el 1.8% muy favorable.
- ❖ La relación que existe entre la motivación y el clima laboral de los trabajadores de la DIRESA Amazonas se encuentra en un nivel medio, es decir que de acuerdo a la motivación que tiene el trabajador repercute en el clima laboral en la institución y la correlación

RECOMENDACIONES

- ❖ A la Dirección Regional de Salud de Amazonas se requiere implementar planes de mejora en relación a incentivos y premios, formación y desarrollo profesional, integración con todo el personal a nivel de todas las áreas, incluyendo directivos, las cuales ayudarán a que la motivación intrínseca mejore en cada trabajador.
- ❖ A las Direcciones Ejecutivas de la DIRESA Amazonas, se les recomienda que para mejorar el clima laboral es importante que se considere la autorrealización de cada trabajador, contando que más del 50% de los trabajadores se siente identificados con su trabajo, hay que mejorar la supervisión en el trabajo diario para mejorar el desempeño diario, pero esto tiene que estar de la mano con la comunicación que se tiene a nivel de todas las áreas y las condiciones laborales en las cuales se desenvuelven, para ello deberán realizar planes integrales de gestión.
- ❖ Al área de capacitación y perfeccionamiento se programe y desarrolle talleres con personal experto (coaching) para conseguir el máximo desarrollo profesional y personal en cada trabajador, logrando una transformación, generando cambio de perspectivas, responsabilidad para mejores resultados.
- ❖ A las autoridades se recomienda implementar constantes capacitaciones y actualizaciones, de cada uno de los profesionales, lo cual sirva de estímulo en el desempeño de sus funciones.
- ❖ A las autoridades se les recomienda realizar una evaluación del patrimonio (bienes) con el que cuenta la institución, para poder planificar mediante los diversos programas la compra de equipos computacionales, materiales y otros que requieren ser cambiados y actualizados para mejorar su trabajo diario de cada trabajador.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2008)(Tesis). *Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú*. Lima, Perú: Chiclayo, Perú. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/420/index.htm>
- Angarita, L. (2011) (Tesis). *Medición del clima laboral y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga*. Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Psicología. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1609/digital_21646.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ballesteros, O. (2009) (Tesis). *Estrategias gerenciales para mejorar el clima laboral del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela Entidad Barinas (IPOSTEL - Barinas)*. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Barinas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Obtenido de http://opac.unellez.edu.ve/pmb3_pii/opac_css/doc_num.php?explnum_id=232
- Cartes, E. (05 de noviembre de 2009). *Teoría de la Motivación Intrínseca*. Obtenido de Psicología Laboral: <http://erikacartes.blogspot.pe/2009/11/teoria-de-la-motivacion-intrinseca.html>
- Castillo, N. (2014)(Tesis). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5431>
- De los Santos, Y., & Valencia, K. (2010)(TESIS). *Diagnóstico y modelo de mejora del Clima laboral en la Dirección de Finanzas de Nacional Financiera*. Instituto Politécnico Nacional. Distrito Federal, México: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/6235/1/A2.574.pdf>
- Duque, M. (2009)(Tesis). *Desarrollo del Modelo de Clima laboral Maquiavícola Ltda. 2009*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>
- Ferreiro, P. (25 de mayo de 2012). *A mejor clima laboral, mayor productividad*. Obtenido de PAD-Escuela de Dirección Universidad de Piura: https://pad.edu/wp-content/uploads/2012/01/Agenda_Personal.pdf
- Giovannone, P. (2011) (Tesis). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: Un estudio empírico*. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/documento_completo.pdf?sequence=2
- Gonzales, N. (2012)(Tesis). *Clima institucional y calidad educativa de una institución de nivel primaria en Pachacutec - Ventanilla*. Universidad San Ignacio de Loyola,

- Facultad de Educación. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1197/1/2012_Gonz%C3%A1lez_Clima%20institucional%20y%20calidad%20educativa%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20de%20nivel%20primaria%20en%20Pachac%C3%BAtec-%20Ventanilla.pdf
- Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos* (Tercera ed.). Madrid, España: ESIC.
- Maldonado, J. (2013). *Las cinco teorías más importantes de la motivación humana*. Obtenido de Investigaciones Sociales: <http://jminvestigacionessociales.blogspot.pe/>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *REVISTA Universidad EAFIT*, XXXVIII(128), 79 - 86. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Méndez, A. (2013). *Teorías de la motivación*. Obtenido de euroresidentes: <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/teorias-de-la-motivacion>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Programas Presupuestales con articulación territorial - Guía Informativa* (primera ed.). Lima, Perú, Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/fichas_PP_articulados_2012.pdf
- Mino, E.(2014)(Tesis). *Correlación entre el clima laboral y el desempeño en los trabajadodres del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Administración de Empresas. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL_Mino_Perez_EdgarMauricio.pdf
- Monteza, N. (2012)(Tesis). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud, Chiclayo 2010*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/595/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf
- Montoya, J. (2014)(Tesis). *Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el empleado en la cámara de comercio de Santa Rosa de Cabal*. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5655/658314M798.pdf;jsessionid=6BD2421CB783332877CE894E33D53D46?sequence=1>
- Nava, M. G., Hernández, M., Hernández, A., Pérez, M. T., Hernández, M. G., Matus, R., & Balseiro, C. L. (enero - marzo de 2012) (Tesis). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. *Enfermería Universitaria ENEO-UNAM*, IX(01), 07 - 15. Obtenido de

- <http://www.scielo.org.mx/pdf/eu/v9n1/v9n1a2.pdf>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud. Obtenido de http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Palma, S. (2000)(Tesis). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, III(01), 11 - 21. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC*. Lima, Perú. Obtenido de https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_M anual_1o_Edici%C3%B3n
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M. A., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona, España: UOC (Universitat Oberta de Catalunya). Obtenido de <https://www.casadellibro.com/ebook-psicologia-de-las-organizaciones-ebook/9788490292846/2231871>
- Romero, H., & Jaramillo, R. (2012)(Tesis). *Clima laboral su relacion con el factor humano*. México: Secretaría de Salud. Obtenido de http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL_DE_CLIMA_LABORAL_2012.pdf
- Ryan, M., & Deci, L. (2000)(Tesis). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, LV(01), 68 - 78. doi:10.1037/10003-066X.55.1.68
- Saucedo, M. K., & Peña, W. E. (2015)(Tesis). *Clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores de una industrial papelera de Lima Este, 2015*. Universidad Peruana Unión, Facultad de Ciencias de la Salud. Lima, Perú: Universidad Peruana Unión. Obtenido de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/190/%C1lex_Tesis_mae stria_2014.pdf;jsessionid=3558856946151DB509CE909DEB516331?sequence=1
- Williams, L.(2013)(Tesis). *Estudio diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Publica*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Division de Estudios de Posgrado de Psicología. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

ANEXOS

INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

I. Datos personales y laborales:

Área de trabajoFecha: _____Sexo:
Masculino () Femenino () Edad: _____

Señor (a) en primer lugar reciba mi cordial saludo y agradecimiento por vuestra participación en el presente trabajo de investigación el cual tiene carácter de investigación y los datos encontrados se mantendrá en estricta reserva, por lo que solicito a su digna persona responde con toda veracidad lo solicitado.

II. Instrucciones:

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (x) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

Ninguno o Nunca	:	1
Poco	:	2
Regular o Algo	:	3
Mucho	:	4
Todo o Siempre	:	5

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los					

	obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida labora.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Ficha Técnica de la Escala de clima laboral

Nombre	:	Clima Laboral CL – SPL
Autora	:	Sonia Palma Carrillo
Forma de Aplicación	:	Individual / Colectivo
Duración	:	15 a 30 min.

Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Tipificación: Baremos percentiles general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa

Descripción: La Escala CL - SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo. Se trata de un instrumento diseñado con la técnica Likert comprendido en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral, definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico fueron los siguientes:

FACTORES	ITEMS
Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

La aplicación del Instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema

para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral. Que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más Favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

Validez y Confiabilidad: Correlaciones positivas significativas al 0,05 entre los cinco factores de clima laboral:

Baremo: Para medir el clima laboral.

CATEGORÍA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Muy Favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy Desfavorable	10 - 17	50 - 89

ESCALA DE MOTIVACIÓN R-MAWS (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010)

Instrucciones: A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Para cada uno de los 19 enunciados, indique por favor en qué medida la proposición corresponde actualmente a uno de los motivos por los que usted se encuentra realizando su trabajo. Marque con una equis (X) la letra de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

A: Totalmente de Acuerdo

B: De Acuerdo

C: Levemente de Acuerdo

D: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

E: Levemente en Desacuerdo

F: En Desacuerdo

G: Totalmente en Desacuerdo

¿PORQUÉ PONES O PONDRIAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN GENERAL?	G	F	E	D	C	B	A
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo							
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.							
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo							
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							

¿PORQUÉ PONES O PONDRIAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO?	G	F	E	D	C	B	A
10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido							
14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo							
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner							

esfuerzo en este trabajo							
16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí							
17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							
18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							

FICHA TÉCNICA

1. **Nombre** : ESCALA DE MOTIVACIÓN - R-MAWS
2. **Autores** : Gagné, Forest, Gilbert, Aube Morin & Malorni
3. **Adaptación** : Liliana Reátegui Angulo
4. **Procedencia** : Departamento de Amazonas
5. **Administración** : Individual
6. **Duración** : 20 minutos
7. **Sujetos de Aplicación** : Trabajadores
8. **Significación** : Manejo de Información de Contenido
9. **Administración y Calificación:**

Se administró utilizando los siguientes materiales:

- Hoja de Respuesta
- Lápiz o lapicero

10. **Baremación** : Autora

Tabla 1
PUNTUACIÓN Y ESCALA DE CALIFICACIÓN

<i>RANGO O NIVEL</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>7</i>
<i>De acuerdo</i>	<i>6</i>
<i>Levemente de acuerdo</i>	<i>5</i>
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>4</i>
<i>Levemente en desacuerdo</i>	<i>3</i>
<i>En desacuerdo</i>	<i>2</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>1</i>

Tabla 2
DIMENSIONES y PUNTUACIÓN

<i>DIMENSIONES</i>	<i>Ítems</i>
	<i>Por sub escalas</i>
<i>Desmotivación</i>	2; 15 ; 16
<i>Regulación Externa</i>	3; 8; 9; 10; 14; 17
<i>Regulación introyectada</i>	1; 5; 7; 19
<i>Regulación identificada</i>	4; 11; 18
<i>Motivación intrínseca</i>	6;12; 13

Tabla 3
ANÁLISIS DE FIABILIDAD
Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	<i>Válidos</i>	89	100,0
	<i>Excluidos^a</i>	0	0,0
	<i>Total</i>	89	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.75	19

Se diseñó un cuestionario de 19 preguntas, se analizó la validez de contenido mediante la valoración de expertos; se evaluó la fiabilidad del cuestionario analizando la consistencia interna por el método del alfa de Cronbach:

Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza total

Teniendo como resultado para este instrumento es de 0,75; indicando que es altamente confiable.



1. FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS- JUEZ 01

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Patricia del Rocio Chávarry Ysla
- 1.2 Profesión : Enfermera
- 1.3 Grados académicos : Doctor en Gestión
- 1.4 Institución donde trabaja : Universidad César Vallejo
- 1.5 Cargo que desempeña : Docente de Posgrado
- 1.6 Teléfono : 947491089
- 1.7 Correo Electrónico : pchavarryysla@gmail.com

2. NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Br. Liliana Reátegui Angulo

3. SOBRE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Título de la Investigación:

Motivación y clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas – sede central. Chachapoyas 2016.

3.2. Objetivo del Estudio:

Determinar la relación entre la motivación y clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas – sede central – Chachapoyas 2016.

4. APRECIACIONES:

4.1. Pertinencia de los ítems con los objetivos:

- a. Suficiente: x
- b. Medianamente Suficiente:
- c. Insuficiente:

Observaciones:

Pertinencia de los ítems con la Variable:

- a. Suficiente: **x**
- b. Medianamente Suficiente: _____
- c. Insuficiente: _____ Observaciones:

4.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

- a. Suficiente: **__x__**
- b. Medianamente Suficiente: _____
- c. Insuficiente: _____

Observaciones:

4.4. Pertinencia de los ítems con los indicadores:

- a. Suficiente: **x**
- b. Medianamente Suficiente: _____
- c. Insuficiente: _____

Observaciones:

4.5. Redacción de los ítems:

- a. Adecuada: **x**
- b. Inadecuada: _____

Observaciones:

5. CONCLUSIONES:

Chiclayo, noviembre del 2017



JUEZ EXPERTO
Patricia del Rocio Chávarry Ysla
C.P. 123456789
C.E. 123456789
C.E. 123456789

Dra. Patricia del Rocio Chávarry Ysla



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

2. FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS- JUEZ 02

4. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.8 Nombre y Apellido : Arbildo Campos Alegría
1.9 Profesión : Docente Investigador
1.10 Grados académicos : Doctor en Docencia y Gestión
1.11 Institución donde trabaja : Innotecandina
1.12 Cargo que desempeña : Capacitador- investigador
1.13 Teléfono : 963990589
1.14 Correo Electrónico : alegriaarbildo@hotmail.com

5. NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Br. Liliana Reátegui Angulo

6. SOBRE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Título de la Investigación:

Motivación y clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas – sede central. Chachapoyas 2016.

5.2. Objetivo del Estudio:

Determinar la relación entre la motivación y clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas – sede central – Chachapoyas 2016.

6. APRECIACIONES:

6.1. Pertinencia de los ítems con los objetivos:

- d. Suficiente: x
e. Medianamente Suficiente:
f. Insuficiente:

Observaciones:

Pertinencia de los ítems con la Variable:

- d. Suficiente: **x**
e. Medianamente Suficiente: ____
f. Insuficiente: ____ Observaciones:

6.4. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

- d. Suficiente: ____**x**____
e. Medianamente Suficiente: ____
f. Insuficiente: ____

Observaciones:

6.5. Pertinencia de los ítems con los indicadores:

- d. Suficiente: **x**
e. Medianamente Suficiente: ____
f. Insuficiente: ____

Observaciones:

6.6. Redacción de los ítems:

- c. Adecuada: **x**
d. Inadecuada: ____

Observaciones:

7. CONCLUSIONES:

Chiclayo, noviembre del 2017


Dr. Arbildo Campos Alegria
053-0096072
JUEZ- EXPERTO

Dr. Arbildo Campos Alegria



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

3. FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS- JUEZ 03

7. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.15 Nombre y Apellido : Jessica Macalopu Rimarachi
- 1.16 Profesión : Docente Investigador
- 1.17 Grados académicos : Magíster en matemática aplicada
- 1.18 Institución donde trabaja : Innotecandina
- 1.19 Cargo que desempeña : Docente de Estadística
- 1.20 Teléfono : 990068573
- 1.21 Correo Electrónico : jessy2365@gmail.com

8. NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Br. Liliana Reátegui Angulo

9. SOBRE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Título de la Investigación:

Motivación y clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de salud
- DIRESA Amazonas – sede central. Chachapoyas 2016.

7.2. Objetivo del Estudio:

Determinar la relación entre la motivación y clima laboral en el personal administrativo
de la dirección regional de salud - DIRESA Amazonas – sede central – Chachapoyas 2016.

8. APRECIACIONES:

8.1. Pertinencia de los ítems con los objetivos:

- g. Suficiente: x
h. Medianamente Suficiente:
i. Insuficiente:

Observaciones:

Pertinencia de los ítems con la Variable:

- g. Suficiente: x
h. Medianamente Suficiente:
i. Insuficiente: Observaciones:

8.4. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

- g. Suficiente: x
h. Medianamente Suficiente:
i. Insuficiente:

Observaciones:

8.5. Pertinencia de los ítems con los indicadores:

- g. Suficiente: x
h. Medianamente Suficiente:
i. Insuficiente:

Observaciones:

8.6. Redacción de los ítems:

- e. Adecuada: x
f. Inadecuada:

Observaciones:

9. CONCLUSIONES:

Chiclayo, noviembre del 2017



FIRMA DEL EXPERTO

Mg. Jessica Macalopu Rimarachi